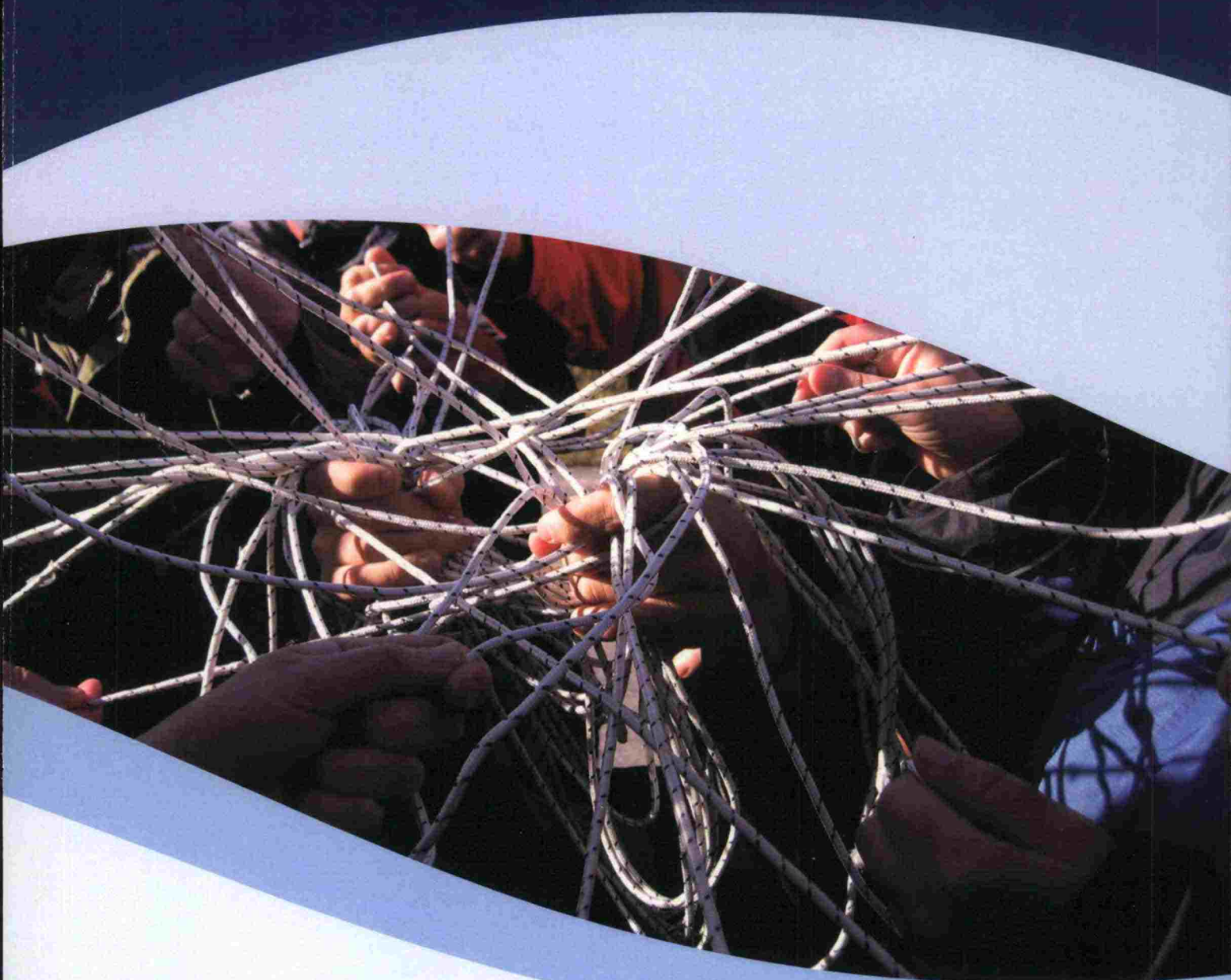


Merenkululaitoksen sisäisiä julkaisuja
7/2008

Henkilöstöstrategia



Merenkululaitos

Syyskuu 2008

Sisältö

Henkilöstöstrategian valmistelu	3
Johdanto	4
Henkilöstöstrategian tarkoitus	4
Henkilöstöstrategian sisältö	6
Henkilöstöstrategiset päämäärät	7
Henkilöstöstrategisten päämäärien toimenpideohjelma	8
Toimenpidesuunnitelma aikatauluineen ja vastuineen	9
Henkilöstöpolitiikka	10
1. Henkilöstön määrä ja rakenne	10
2. Tuloksellisuus ja osaamisen varmistaminen	12
3. Palkitseminen ja työhyvinvointi	13
Henkilöstösuunnitelma	17
Osaamisen kehittäminen	18
HR-palvelustrategia	20
HR-toiminnan toimenpiteet vuoteen 2010	21
Henkilöstöprosessi	21
Henkilöstöstrategian toteutumisen seuranta	22

Henkilöstöstrategian valmistelu

Merenkululaitoksen vuoden 1999 henkilöstöstrategian uudistaminen tuli ajankohtaiseksi laitoksen vuosien 2004 ja 2006 organisaatiouudistusten sekä arvojen uudistamisen jälkeen. Uudistamista valmisteleva työryhmä asetettiin lokakuussa 2006 ja uudistustyö käynnistyi vuoden 2007 alussa. Valmistelevaan työryhmään kuului kaikkiaan kuusi johdon edustajaa ja kolme henkilöstön edustajaa. Työryhmä kokoontui yhteensä seitsemän kertaa.

Uudistuksessa luotiin henkilöstöstrategiset päämäärät ja niiden toimenpideohjelma sekä päivitettiin henkilöstöpolitiikka, henkilöstösuunnitelma ja henkilöstöhallinnon palvelutoiminnan päämäärät ja tavoitteet.

Työtä tehtiin johdon ja henkilöstön tiiviinä vuorovaikutteisena yhteistyönä. Strategiaa työstettiin

muun muassa kolmessa strategiaseminaarissa ja lisäksi järjestettiin johdon ja henkilöstön edustajien yhteinen työpaja, johon osallistui laitoksen johtoa sekä luottamusmiehiä ja yhteistyötoimikuntien edustajia. Työpajassa äänestettiin henkilöstöstrategisista päämääräehdokkaista ja otettiin kantaa henkilöstöpoliittisiin linjauksiin.

Toukokuussa työ eteni luonnosvaiheeseen ja kokouskäsitelyihin. Kokouskierroksen kommentit käsiteltiin strategiatyöryhmässä. Henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan luonnosten viimeistely ja henkilöstöstrategisten toimenpiteiden määrittely saatiin päätökseen kesäkuun lopulla.

Henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka hyväksyttiin elokuussa 2007.

Strategiatyöryhmän kokoonpano

Johdon edustajat:

Apulaisjohtaja
Henkilöstöpäällikkö
Henkilöstöpäällikkö
Tiimiesimies
Johtaja
Apulaisjohtaja

Jukka Suonvieri
Tuula McKee
Juha Hautala
Sirkku Säilä-Pietilä
Tiina Tuurnala
Timo Vähämaa

Hallintoyksikkö
Hallintoyksikkö
Hallintoyksikkö
Työhyvinvointiimi
Merikartoitustoiminto
Yhteysalusliikenneyksikkö

*Puheenjohtaja
Sihteeri*

Henkilöstön edustajat:

Tiimiesimies
Rakennusammattimies
Koulutussihteeri

Paula Backman
Aimo Pulkkinen
Aila von Schantz

Käännöspalvelutiimi
Sisäinen tuotanto
Hallintoyksikkö

Johdanto

Merenkululaitoksen strategisena tavoitteena on, että laitoksella on osaava ja kehittyvä henkilöstö, oikein mitoitettut henkilöresurssit sekä hyvät työlöt. Näistä tavoitteista on johdettu laitoksen henkilöstövisio ja henkilöstöstrategiset päämäärät ja tavoitteet.

Henkilöstöstrategisten päämäärien mukaisesti Merenkululaitos pyrkii kohdentamaan voimavarat strategian mukaisesti, noudattamaan yhteisesti sovittuja toimintaperiaatteita, omaamaan avoimen toimintakulttuurin sekä olemaan osaava asiantuntija alallaan. Tavoitteet pyritään saavuttamaan henkilöstöstrategisten toimenpiteiden avulla hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen.

Haasteena tavoitteille on palvelujen ja kustannusten hallinta, kyvykkyyksien ylläpito, uuden osaavan henkilöstön hankinta sekä osaamisen siirtämisessä onnistuminen eläkepoistuman lisääntyessä lähivuosina voimakkaasti ja työvoimakilpailun kiristyessä.

Voimavarojen kohdentamisen hallintakeinoina ovat tarkka henkilöstösuunnittelu ja tiukka rekry-

tointipolitiikka. Asiantuntijuuden säilyttämiseen ja kehittämiseen kiinnitetään erityistä huomiota ja asiantuntijaosaamista kohotetaan laaditun kehittämisohjelman mukaan.

Toimintakulttuuria kehitetään yhteisten arvojen ja yhteisen eettisen toimintatavan tuella. Muutosten johtamisen toimintamallin, yksikkökokouskäytännön kehittämisen, aktiivisen viestinnän ja henkilöstöjohtamisen parantamisen kautta viedään organisaatiokulttuuria avoimempaan ja osallistavampaan suuntaan. Eettisesti kestävän toimintatavan merkitys korostuu myös työtyytyväisyyden parantamisen keskeisenä keinona. Henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä arvostetaan kaikkien työtä.

Henkilöstöhallinnon palvelutoimintaa parannetaan ja tuottavuutta kohotetaan yhtenäistämällä ja kehittämällä henkilöstöhallinnon prosesseja ja ottamalla käyttöön sähköiset henkilöstöhallinnon järjestelmät. Lisäksi henkilöstöhallinnon operatiivisia tehtäviä keskitetään palvelukeskuksiin.



Henkilöstöstrategian tarkoitus

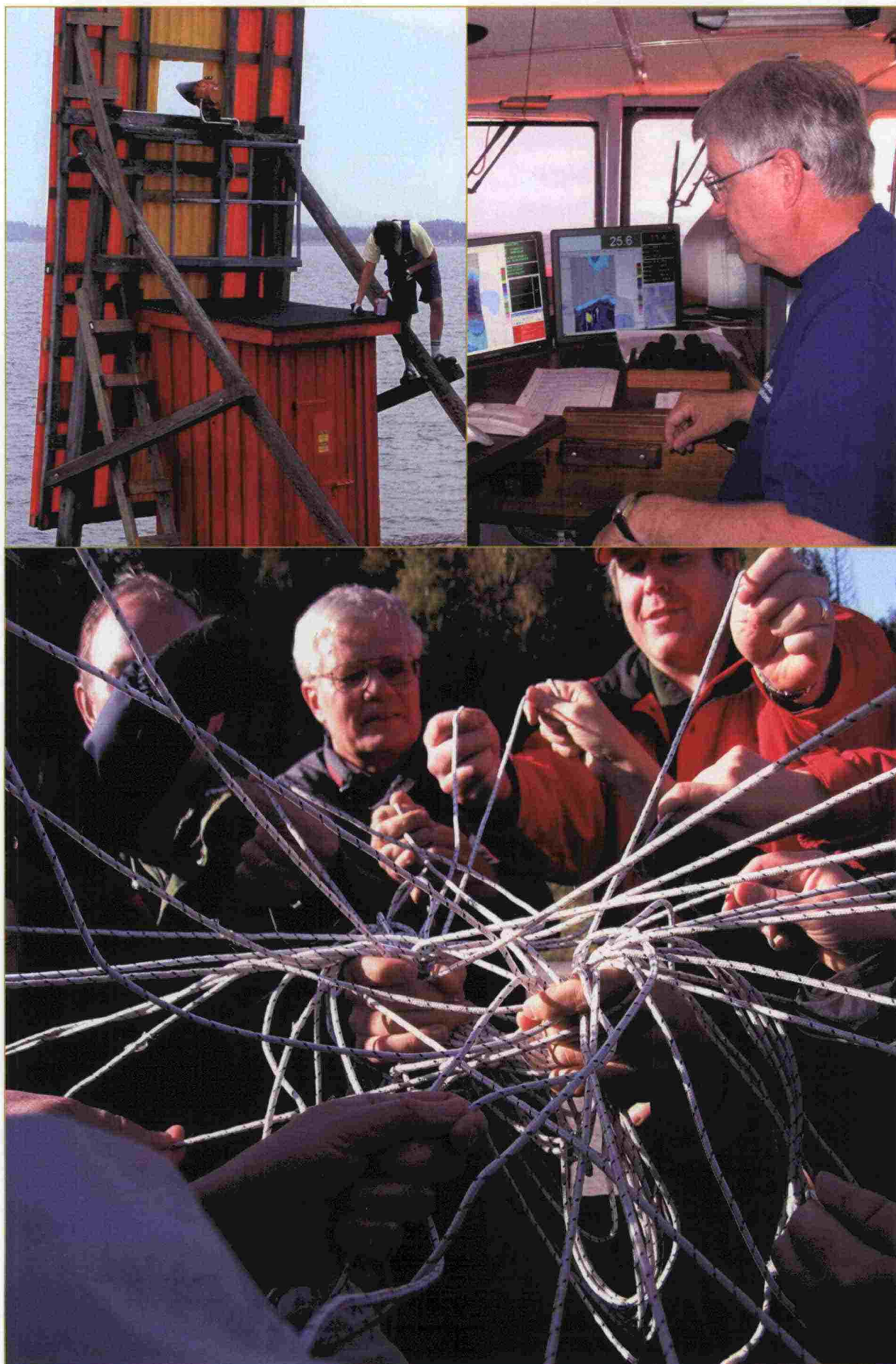
Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka henkilöstö toteuttaa laitoksen strategiaa ja siitä, kuinka henkilöstö otetaan huomioon laitoksen toiminnassa.

Henkilöstöstrategiaan ja henkilöstöpolitiikkaan sisältyvillä toimenpiteillä, menettelytavoilla ja välineillä tuetaan laitoksen strategiaan tavoitteisiin pääsemistä.

Henkilöstöstrategia määrittelee ja kokoaa yhteen koko Merenkululaitoksen henkilöstöä koske-

vat strategiset päämäärät ja kehittämiskohteet sekä henkilöstöpoliittiset linjaukset. Se painottaa voimavarojen oikeaa kohdentamista, yhteisiä toimintatapoja, merenkulualan asiantuntijuutta sekä avointa toimintakulttuuria.

Henkilöstöstrategisiin tavoitteisiin pyritään osaavan ja kehittyvän henkilöstön, oikein mitoitettujen henkilöresurssien sekä hyvien työolojen kautta.



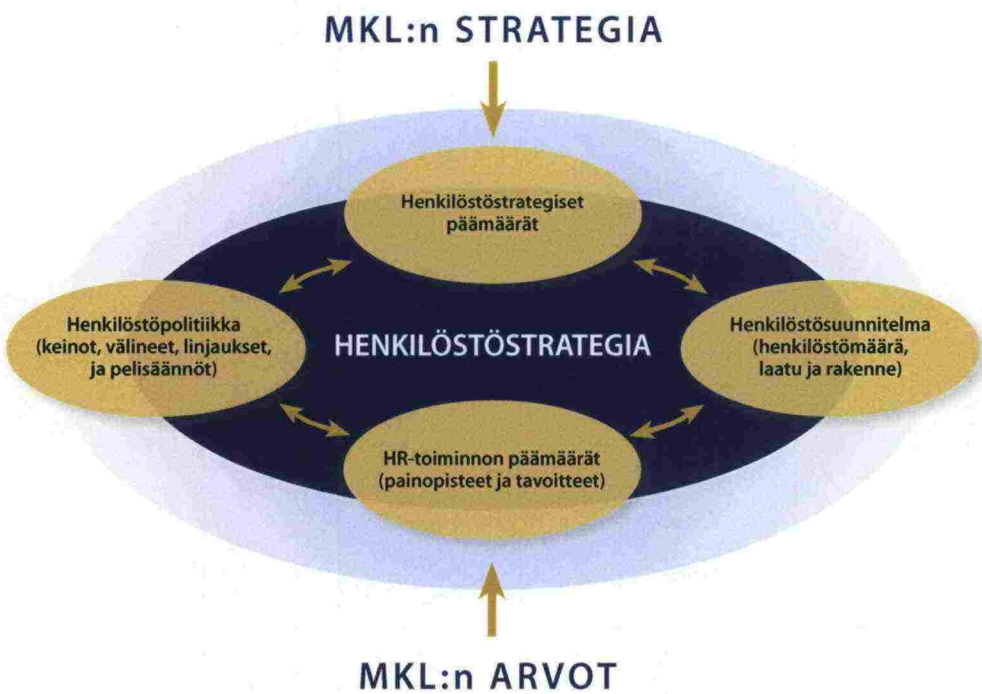
Henkilöstöstrategian sisältö

Merenkululaitoksen henkilöstöstrateginen kokonaisuus koostuu henkilöstöstrategiasta, henkilöstöpolitiikasta, henkilöstösuunnitelmasta ja henkilöstöhallinnon palvelustrategiasta.

Henkilöstöstrategiassa on kuvattu strategiset päämäärät ja päämäärien toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet, vastuut ja aikataulut. Henkilöstöpolitiikassa linjataan henkilöstöhallinnolliset toimintaperiaatteet. HR-strategiassa määritellään

henkilöstöpalvelujen päämäärät, välineet ja etene-
missuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmassa arvioidaan pitkän aikavälin henkilöstön määrän kehitystavoite ja osaamisen kehittämisen suunta ja tavoitteet.

Henkilöstöstrategia toimenpiteineen pohjautuu laitoksen visioon, strategiisiin päämääriin ja arvoihin. Strategiassa on huomioitu myös valtioneuvoston hyväksymät henkilöstöpoliittiset linjaukset.



Missio

Merenkululaitoksella on osaava ja kehittyvä henkilöstö, oikein mitoitettut henkilöresurssit sekä hyvät työolot.

Visio 2010

Olemme myös jatkossa osaava ja arvostettu asiantuntija alallamme.
Olemme innostuneita työstämme ja voimme hyvin.
Avoin ja osallistuva toimintakulttuurimme tuo tulosta.
Olemme haluttu työnantaja.

Henkilöstöstrategiset päämäärät

Merenkululaitoksen henkilöstöstrategisena visio on, että olemme myös jatkossa osaava ja arvostettu asiantuntija alallamme, olemme innostuneita tärkeästä työstämme, voimme hyvin ja avoin ja osallistava toimintakulttuurimme tuo tulosta ja olemme haluttu työnantaja.

Henkilöstöstrategiset päämäärät on kuvattu oheisessa luettelossa. Päämäärien toteuttamiseksi on laadittu toimenpideohjelma. Toimenpideohjelmasa erityistä huomiota kiinnitetään rekrytointien ohjaamiseen ja uuteen osaamistarpeeseen. Lisäksi korostetaan toimintakulttuurin kehittämistä ja yhteisten pelisääntöjen vahvistamista eettisen linjakuuden vahvistamisen avulla.

Strategiset päämäärät

1. Kohdennamme voimavaramme strategian mukaisesti.
2. Meillä on yhteiset pelisäännöt, joita noudatamme.
3. Avoin ja osallistava toimintakulttuurimme tuo tulosta.
4. Olemme osaava asiantuntija alallamme.

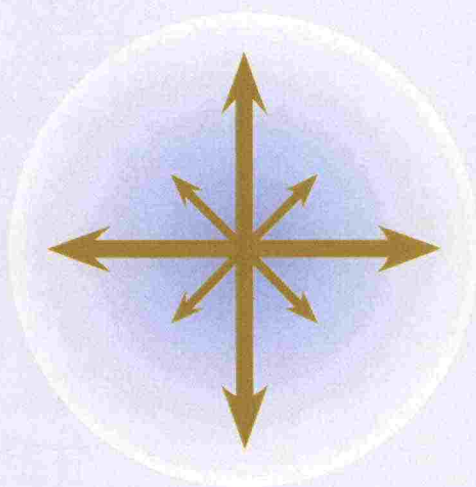
MERENKULKULAITOKSEN ARVOT

LUOTTAMUS

Meihin voi luottaa, ja me voimme luottaa toisiimme.

ASIANSA TUNTIJA

Olemme oman asiamme ammattilaisia ja valmiita oppimaan uutta. Ymmärrämme toimintamme merkityksen ympäristölle, yhteiskunnalle ja asiakkaillemme.



ASIAKASTA VARTEN

Tavoitteemme on sujuva ja turvallinen merenkulku. Selvitämme asiakkaidemme tarpeet ja kehitämme palveluja yhdessä asiakkaidemme kanssa.

HYVÄN TYÖN YHTEISÖ

Tavoitteemme on tekemisen ilo. Hyvässä porukassa ja yhdessä tekemällä saamme parempia tuloksia.

Henkilöstöstrategisten päämäärien toimenpideohjelma

Henkilöstöstrategian toimenpideosassa esitetään henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi.

1. Kohdennamme voimavaramme strategian mukaisesti

Voimavarojen kohdentaminen strategian mukaisesti tarkoittaa, että olemme ennakoineet henkilöstötarpeemme ja rekrytoimme henkilöstöä henkilöstösuunnitelman mukaisesti, organisoimme työtämme ja kaikilla on töitä sopivasti. Työhallinnan tunne ja oikea työkuorma mahdollistavat jaksamisen ja hyvinvoinnin. Keskitymme päätehtäviimme. Hyödynämme henkilöresurssit joustavasti ottaen huomioon osaamiset, henkilökohtaiset ominaisuudet ja elämäntilanteet.

Toimenpiteet

1. Päivitetään henkilöstösuunnitelma toiminnan-suunnittelun yhteydessä.
2. Aloitetaan johdon henkilöstökatselmuskäytäntö; Arvioidaan yksiköiden/tiimien/jaoksien toimivuus ja henkilöiden kuormitus.
3. Aktiivinen rekrytointipolitiikka; ulkopuolisten osaajien rekrytointi.

2. Meillä on yhteiset pelisäännöt, joita noudatamme

Pelisääntöjen noudattaminen edellyttää, että olemme sopineet yhteiset pelisäännöt, huolehdimme niiden toteutumisesta ja työnantaja puuttuu niiden rikkomiseen. Johdon näyttämä esimerkki on tärkeä, mutta jokaisella on vastuu omasta toiminnastaan. Keskeistä on kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä arvostaa kaikkea työtä, ammattiryhmiä ja erilaisuutta.

Toimenpiteet

1. Eettisen linjakkuuden vahvistaminen
2. Pelisääntöjen perustan vahvistaminen, tietoisuuden lisääminen, rikkomisiin puuttuminen ja hyvään toimintaan kannustaminen ovat ensivaiheen tavoitteita. Pidemmän aikavälin tavoitteena on laajempi yhtenäinen eettinen toimintakulttuuri.

3. Avoin ja osallistava toimintakulttuurimme tuo tulosta

Mahdollistava ja osallistava johtaminen ja yksilöitä ja ihmisiä arvostava esimiestyö kannustavat hyviin tuloksiin ja luovat pohjaa työyhteisön hyvinvoinnille. Johtajien ja esimiesten tehtävänä on toimia suunnannäyttäjinä. Avoin ja osallistava toimintakulttuuri edellyttää, että osallistumme yhdessä asioiden valmisteluun ja toimitamme kehittämiseen. Organisaatiokulttuurin tulee kannustaa oppimaan ja kehittymään. Onnistumiset tulee huomioida ja nostaa esille.

Toimenpiteet

1. Muutosten johtamisen toimintamalli (mallin hahmottaminen, toteutus, koulutus, viestintä ja resurssien varaaminen muutokseen)
2. Yksikkökokouskäytäntö (käytännöt ja valvonta) ja aktiivinen viestintä
3. Henkilöstöjohtamisen parantaminen (aikaa henkilöstölle, valmennus)

4. Olemme osaava asiantuntija alallamme

Organisaatiokulttuuri sekä johtaminen ja esimies-työ kannustavat oppimiseen ja uudistumiseen. Kehitämme ydinosaamistamme toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Jatkuva oppiminen, suunnitelmallinen työssä kehittyminen, tietämyksen jakaminen ja osaamisen arviointi ovat osa arkea. Onnistumme osaamisen siirtämisessä.

Toimenpiteet

- 1. Osaamisen kehittämisen työkalut (keinojen täsmennys ja käyttöönotto)
- 2. Osaamisen siirtämisen työkalut (keinojen täsmennys ja käyttöönotto)
- 3. Asiantuntijavalmennuksen aloitus
- 4. Esimies- ja asiantuntija-arviointien aloitus (360)
- 5. Urasuunnittelun käyttöönotto
- 6. Henkilökierron käyttöönotto (sisäinen, ulkoinen)

TOIMENPIDESUUNNITELMA AIKATAULUINEEN JA VASTUINEEN

Toimenpide	Aikataulu	Vastuu/koordinointi
Kohdennamme voimavaramme strategian mukaisesti		
1. Päivitetään henkilöstösuunnitelma toiminnansuunnittelun yhteydessä	syksy 2008	Toiminnot, yksiköt / H-yksikkö
2. Aloitetaan johdon henkilöstökatselmuskäytäntö	syksy 2008	Toiminnot, yksiköt / H-yksikkö
3. Aktiivinen rekrytointipolitiikka	kevät 2008	Toiminnot, yksiköt / H-yksikkö
Meillä on yhteiset pelisäännöt, joita noudatamme		
1. Eettisen linjakkuuden vahvistaminen	kevät 2008	Eettinen linjakkuus -projekti
2. Eettisen ohjeiston valmistaminen	kevät 2008	Eettinen linjakkuus -projekti
3. Eettisen ohjeiston käyttöönotto	syksy 2008	Toiminnot ja yksiköt
Avoin ja osallistuva toimintakulttuurimme tuo tulosta		
1. Muutosten johtamisen toimintamalli	syksy 2008	Toiminnot, yksiköt / H-yksikkö
2. Yksikkökokouskäytäntö ja aktiivinen viestintä	syksy 2008	Toiminnot, yksiköt / Viestintäyksikkö
3. Henkilöstöjohtamisen parantaminen	kevät 2008	Toiminnot ja yksiköt
Olemme osaava asiantuntija alallamme		
1. Osaamisen kehittämisen työkalut	syksy 2007	H-yksikkö, HRD
2. Osaamisen siirtämisen työkalut	syksy 2007	H-yksikkö, HRD
3. Asiantuntijavalmennuksen aloitus	kevät 2008	Toiminnot, yksiköt / HRD
4. Esimies- ja asiantuntija-arviointien aloitus	kevät 2008	Toiminnot, yksiköt / HRD
5. Urasuunnittelun käyttöönotto	syksy 2008	Toiminnot, yksiköt / HRD
6. Henkilökierron käyttöönotto	syksy 2008	Toiminnot, yksiköt / HRD

Henkilöstöpolitiikka

Merenkulkulaitoksen henkilöstöpolitiikassa on esitetty laitoksen henkilöstön määrää ja rakennetta, tuloksellisuuden ja osaamisen varmistamista sekä palkitsemista ja työhyvinvointia koskevat periaatteelliset henkilöstöpoliittiset linjaukset. Henkilös-

töpolitiikka on perusta henkilöstöasoiden hyvälle hoidolle Merenkulkulaitoksessa. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan yhteisesti sovittujen henkilöstöpoliittisten periaatteiden mukaan.

1 • Henkilöstön määrä ja rakenne

1.1 Henkilöstösuunnittelu

Merenkulkulaitos on asiantuntijaorganisaatio, joka turvaa toimintansa menestyksellisyys ja tulostavoitteidensa saavuttamisen pitkäjänteisellä ja jatkuvalla henkilöstösuunnittelulla. Henkilöstösuunnitelma sisältää laitoksen näkemyksen henkilöstön määrästä ja osaamisesta ja sen kehittämistarpeesta tulevana vuosina.

Laitoksen johto tarkistaa henkilöstösuunnitelman vuosittain toimintaympäristöstä ja laitoksen toimintasuunnitelmista johdettavien henkilöstö- ja osaamistarpeiden pohjalta. Tarkistuksen tuloksena syntyy vuosittainen rekrytointisuunnitelma. Samalla johto tarkistaa laitoksen keskeiset osaamisalueet. Vahvistettujen keskeisten osaamisalueiden pohjalta laaditaan laitoksen vuosittainen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma.

Kaikki rekrytoinnit edellyttävät rekrytointilupaa. Ennen päätöksentekoa rekrytointilupahakemukset yleensä käsitellään laitoksen johtoryhmässä. Kun kyseessä on määräaikainen, enintään 6 kuukautta kestävä palvelussuhde, pääjohtaja päättää rekrytointiluvasta ilman johtoryhmäkäsittelyä.

1.2 Sopeuttaminen ja uudelleensijoitukset

Henkilöstömäärä sopeutetaan vastaamaan laitoksen toimintaa sekä valtion tuottavuusohjelman vaatimuksia. Jos esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä on uhkana, että henkilöitä jää vaille työtä, noudatetaan valtioneuvoston periaatepäätöstä valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa.

Töiden uudelleenjärjestelyt edellyttävät henkilöstöltä yhä suurempia valmiuksia uudelleenkoulu- tukseen ja uudentyyppisten tehtävien vastaanottamiseen. Suunnitelmallisella ja aktiivisella henkilöstötoimella voidaan välttää henkilöstön lomautukset ja irtisanomiset. Ennen rekrytointia ja rekrytointiluvan myöntämistä kyseisen toiminnon tai yksikön tulee selvittää, onko laitoksella sellaisia henkilöitä, jotka voidaan sijoittaa avoimeen tehtävään lomautuksen tai irtisanomisen välttämiseksi. Ensisijaisena keinona muutostilanteissa on henkilöstön uudelleensijoitus Merenkulkulaitoksessa tai muualle valtionhallintoon.

Suurissa organisaation muutostilanteissa käydään avoimesti läpi myös muita ratkaisuja henkilöstön aseman järjestämiseksi mahdollisimman hyvin. Suuriin muutostilanteisiin liittyvien ratkaisujen valmistelu aloitetaan hyvissä ajoin, noin vuosi ennen muutoksen voimaantuloa. Toimenpiteitä koordinoi hallintoyksikkö.

1.3 Tehtävien ulkoistaminen ja ulkopuolisen työvoiman käyttäminen

Omasta työvoimasta luovuttaessa ja korvattaessa se ostopalveluina suunnitelmat on käsiteltävä yt-menettelyssä. Lyhytaikainen henkilötyövuokrauksen käyttö on mahdollista, mutta asiasta on tiedotettava kyseisiä työtehtäviä edustavalle luottamusmiehelle ja hänen vaatiessaan asia on käsiteltävä yt-menettelyssä.

Tuottavuusvaatimusten kasvaessa Merenkulkulaitos tuottaa palveluita yhä enemmän yhteistyössä hallinnonalan muiden virastojen kanssa. Myös ver-

kostoituminen yksityisen sektorin toimijoiden kanssa lisääntyy.

Henkilöstön asema muutostilanteissa turvataan valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa annetun valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti.

1.4 Rekrytointi

Rekrytoinnin tavoitteena on löytää laitoksen palvelukseen kyvykkäitä henkilöitä, joilla on edellytykset menestyä ja kehittyä tehtävissään sekä omaksua laitoksen arvot.

Jokaisen rekrytoinnin aiheellisuus harkitaan huolellisesti. Ennen rekrytointia tulee harkittavaksi, toteutetaanko tarve sisäisin tai yksiköiden välisin tehtäväjärjestelyin taikka esimerkiksi yhteistyössä hallinnonalan sisällä.

Rekrytoinnin vaihtoehtona voidaan käyttää myös tehtävien uudelleenjärjestelyä keinona toteuttaa laitoksen tavoitetta lisätä tehtävien vaativuutta, luoda mielenkiintoisia tehtäväkokonaisuuksia ja kehittää henkilöstön osaamista.

Rekrytointiluvan myöntäjä ottaa kantaa myös siihen, täytetäänkö avoin tehtävä sisäisellä vai ulkoisella haulla.

Merenkulkulaitos rekrytoi henkilöstöä laitoksen ulkopuolelta erityisesti silloin, kun tarvitaan sellaista asiantuntemusta tai pätevyyttä, jota laitoksella ei ennestään ole. Ulkopuolisella haulla voidaan myös varmistaa, että avoinna olevaan tehtävään tulee riittävästi päteviä hakijoita.

Merenkulkulaitos ei rekrytoi jo eläkkeellä olevia henkilöitä. Poikkeuksena ovat kestoaltaan määräaikaiset esimerkiksi konsultointityyppiset tehtävät.

Pääsääntönä on avoin hakumenettely, kun kyseessä on vakinainen tehtävä. Myös kestoaltaan yli vuoden – johto- ja esimiestehtävissä yli puolen vuoden – pituiset sijaisuudet tai määräaikaiset tehtävät täytetään yleensä hakumenettelyllä.

Jos kyseessä on uusi tehtävä, yksikön tulee huolehtia siitä, että tehtävänkuvaus laaditaan riittävän ajoissa, jotta vaativuudenarviointiryhmä ehtii käsitellä sen ennen hakumenettelyn aloittamista. Yksikkö voi laatia myös vaihtoehtoiset tehtävänkuvat, joita voidaan soveltaa eripituista työkokemusta omaaviin hakijoihin.

Merenkulkulaitoksen asiantuntijat vierailevat aktiivisesti alan oppilaitoksissa ja rekrytointimessuilla. Myös merenkulkualan liittyvien opinnäytetöiden, diplomitöiden tai vastaavien tekoa tuetaan.

Rekrytointikanavana käytetään sähköisiä rekrytointikanavia (HELI) sekä tarpeen mukaan lehti-ilmoituksia.

1.5 Valintaperusteet

Palvelukseenotto hoidetaan avoimesti ja oikeudenmukaisesti. Valintaperusteiden ja työtehtävien tulee olla selvillä ja hakijoiden tiedossa jo hakuvaiheessa. Hakukriteerit määräytyvät tehtävästä laaditun tehtävänkuvauksen pohjalta. Hakuilmoituksien sisältöön ja houkuttelevuuteen tulee panostaa riittävästi.

Hakijoista hankitaan vain valintaperusteiden kannalta tärkeää tietoa. Tiedot hankitaan ja otetaan huomioon tasapuolisesti.

Valintaperusteina käytetään mahdollisten lakisääteisten kelpoisuusehtojen lisäksi työkokemusta, koulutusta sekä soveltuvuutta tehtävään, työympäristöön ja arvoihin. Työkokemus Merenkulkulaitoksessa katsotaan eduksi, mutta pitkä palvelus sinänsä ei vielä takaa vaativampiin tehtäviin pääsyä. Hakijoita ei aseteta eri asemaan sukupuolen tai iän perusteella eikä myöskään millään muilla epäasiallisilla perusteilla.

1.6 Soveltuvuusarvioinnit

Lisätietoja hakijoista hankitaan ulkopuolisen tekemän soveltuvuusarvioinnin erityisesti silloin, kun kyseessä on valinta johto- tai asiantuntijatehtävään taikka tehtävään, jossa korostuvat tietyt testattavissa olevat erityisominaisuudet.

Jos valinnassa käytetään soveltuvuusarviointia, se tehdään kaikille ansiotuneimmiksi arvioiduille hakijoille, myös niille, jotka jo ovat laitoksen palveluksessa.

Rekrytoinnin yhteydessä tehtävien turvaselvitysten, terveydentilaa koskevien todistusten sekä huumet- tai alkoholitestien osalta noudatetaan asianomaisia määräyksiä ja ohjeita.

1.7 Palvelussuhdelajit ja nimikkeet

Merenkulkulaitoksen pääasiallinen palvelussuhdelaji on virkasuhde. Myös työsopimussuhdetta voidaan edelleen käyttää tehtävissä, joissa kyse ei ole hallintotoiminnasta tai virkavastuuta edellyttävistä tehtävistä. Työsopimussuhde on ensisijainen palve-

lussuhdelaji myös useissa Sisäisen tuotannon tehtävissä.

Virka- ja tehtävänimikkeitä yhdenmukaistetaan ja ajanmukaistetaan. Nimikkeissä pyritään siihen, että ne kuvaavat tehtävää mahdollisimman hyvin, mutta jos kuvaavaa nimikettä ei ole, käytetään yleisluontoisia nimikkeitä, kuten suunnittelija, tarkastaja tai ylitarkastaja. Nimikkeiden käytön ja niiden välisen hierarkian tulee olla johdonmukaista.

Työsopimussuhteisissa tehtävissä käytetään laitosta sitovien työehtosopimusten mukaisia tehtävänimiä. Työehtosopimusten tehtävänimiä kehitetään vastaamaan laitoksen tarpeita.

1.8 Määräaikaiset palvelussuhteet

Vakinaisissa tehtävissä käytetään vakinaista palvelussuhdetta. Määräaikaista palvelussuhdetta käytetään silloin, kun kyseessä on sijaisuus, harjoittelu, projekti- tai kausiluontoinen työ tai jostain muusta syystä vain määräajan kestävä työ.

Työnantajan edustajan on selvitettävä määräaikaisuuden peruste työntekijälle. Peruste kirjataan henkilön nimittämiskirjaan tai työsopimukseen.

1.9 Koeaika

Koeaikaa käytetään pääasiassa silloin, kun kyseessä on rekrytointi laitoksen ulkopuolelta. Sisäisten nimitysten yhteydessä koeaikaa voidaan harkita, jos työntekijän uusi toimi tai työympäristö poikkeaa merkittävästi aikaisemmasta.

Koeaikana selvitetään toisaalta työntekijän kykyä suoriutua työtehtävistään ja toisaalta hänen kykyään sopeutua työyhteisöön.

Virkamiehen osalta koeaika voi olla enintään 6 kuukautta. Työsopimussuhteisen koeajan enimmäispituus on 4 kuukautta. Tilanteissa, joissa Merenkululaitos järjestää työntekijälle erityisen työhön liittyvän koulutuksen, joka kestää yhdenjaksoisesti yli 4 kuukautta, sovitaan 6 kuukauden koeajasta.

2 • Tuloksellisuus ja osaamisen varmistaminen

2.1 Johtaminen ja esimiestyö

Merenkululaitoksen johtamisjärjestelmän perustana on tulosjohtaminen. Tulosjohtamiseen kuuluvat kaikilla tasoilla käytävät vuotuiset tulos- ja kehityskeskustelut.

Tulos- ja kehityskeskustelut käydään myös niiden henkilöiden kanssa, joihin ei sovelleta uusimuotoisia valtion palkkausjärjestelmiä.

Tulos- ja kehityskeskusteluilla huolehditaan siitä, että jokainen Merenkululaitoksen henkilöstöön kuuluva tietää, mistä hän on vastuussa, mitä häneltä odotetaan ja miten hän suoriutuu tehtävistään. Keskusteluissa käytetään kulloinkin vahvistettuja Merenkululaitoksen ohjeita. Keskustelut ovat vuorovaikutteisia ja toimivat myös esimiesten palautteensaantitilaisuutena.

Esimiestyötä parannetaan organisaation kaikilla tasoilla, erityisinä painoalueina esimiesten henkilö- ja muutosjohtamistaidot. Esimiestyön tasalaatuisuutta parannetaan muun muassa jatkuvalla arvioinnilla ja valmennuksella. Esimiehen tehtävät ja vastuut kootaan esimiehen käsikirjaan. Esimiestyötä seurataan säännöllisesti.

Jos esimiestyössä on annetusta valmennuksesta ja muusta tuesta huolimatta selkeitä puutteita, harkitaan esimiehen siirtämistä muihin kuin esimiestehtäviin. Asian selvittelyssä huolehditaan myös esimiehen oikeusturvasta.

2.2 Perehdyttäminen

Uusi työntekijä perehdytetään suunnitelmallisesti laitoksen perehdyttämisohjeen mukaisesti. Perehdytystä tarjotaan myös määräaikaisille, harjoittelijoille, pitkältä virkavapaalta palaaville sekä laitoksen sisällä tehtäviä vaihtaville.

Vastuu perehdyttämisen käytännön toteutuksesta on lähiesimiehellä. Hallintoyksikön osaamisen kehittämistiimi koordinoi perehdyttämistä.

2.3 Ura- ja tehtäväkehitys

Laitoksen tavoitteena on, että jokainen organisaatiossa toimii oikeaksi koetulla paikalla ja vahvuksiään käyttäen.

Henkilöstön urakehitykseen vaikutetaan ammatillisen osaamisen laajentamisen ja moniosaamisen lisäämisen kautta. Henkilöstön osaamista laajennetaan kehittämällä laitoksen omaa henkilökiertoa sekä osallistumalla valtion yhteisiin tai muihin henkilökiertohankkeisiin. Myös kansainvälistä henkilökiertoa tuetaan. Urakehitys voi olla myös sivusuuntaista, jossa henkilölle kertyy kokemusta erilaisista tehtävistä.

Jokaisen henkilön tehtävänkuvausta kehitetään siten mukaa kun hänellä on valmiudet ottaa vastaan vaativampia tehtäviä. Jokaista kannustetaan ja tuetaan oman osaamisensa kehittämisessä. Kaikkien kehittymistä suunnitellaan kehityskeskusteluissa.

2.4 Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen

Koulutuksen painopisteitä (HENSU) määrittävät Merenkululaitoksen strategiset ja toiminnalliset tulostavoitteet sekä henkilöstön kehittämistarpeet. Vuotuisilla koulutusohjelmilla varmistetaan, että henkilöstöllä on toiminnan asettamien vaatimusten edellyttämä osaamistaso.

Ensisijainen vastuu henkilöstön asianmukaisesta kouluttamisesta ja muusta kehittämisestä on esimiehellä. Jokainen työntekijä vastaa myös itse omasta kehittymisestään. Koulutus budjetoidaan ja sen vaikuttavuutta seurataan.

Koulutukseen osallistuneen henkilön velvollisuutena on jakaa työyhteisölleen koulutuksessa saamaansa tietoa.

Toiminnan jatkuvuuden ja osaamisen varmistamiseksi eläkkeelle siirtyvien tietämystä tulee jo hyvissä ajoin tietoisesti ja järjestelmällisesti jakaa

ja siirtää seuraajille. Tätä edesauttavat määritellyt osaamisen siirtämisen keinot.

Osaamisen siirtämisen ja laajentamisen keinoja ovat koulutuksen ohella muun muassa tiimityöskentely, parityöskentely, mentorointi ja mestari-kiisälli -toiminta. Vastuu osaamisen kehittämisestä sekä osaamisen ja yhteistoimintaverkoston siirrosta on asianomaisella yksiköllä ja toiminnolla. Toimenpiteitä koordinoi ja mallintaa hallintoyksikön osaamisen kehittämistiimi.

2.5 Lähtöhaastattelut

Kun työntekijä eroaa Merenkululaitoksen palveluksesta, hänet haastatellaan. Lähtöhaastattelujen tarkoituksena on kerätä palautetta ja ideoita toiminnan parantamiseksi sekä työyhteisön kehittämiseksi. Myös eläkkeelle jäävät haastatellaan.

Lähtöhaastattelun apuna käytetään laitoksen lähtöhaastatteluohjetta.

Toimenpiteitä koordinoi hallintoyksikön osaamisen kehittämistiimi.

2.6 Asiakaspalvelu

Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen ja hyvä asiakaspalvelu sisältyvät Merenkululaitoksen arvoihin ja ovat tuloksekkaan toiminnan edellytys. Jokainen vastaa osaltaan siitä, että asiakaspalvelu on laadukasta. Hyvä asiakaspalvelu koskee sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Yhtenäinen tapa toimia asiakastilanteissa edistää myönteisen laitoksen syntymistä. Hyvään asiakaspalveluun sisältyy kaksikielisyyden käytännön toteutuminen asiakaspalvelussa.

3 • Palkitseminen ja työhyvinvointi

3.1 Palkkapolitiikka ja palkkausjärjestelmä

Merenkululaitoksen palkkapolitiikan tavoite on palkita hyvistä työsuorituksista sekä laitoksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesta toiminnasta. Tavoitteena on oikeudenmukainen, kannustava ja joustava palkkaus. Palkitsemisella parannetaan osaltaan laitoksen palkkakilpailukykyä, vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta sekä edistetään työssä jaksamista.

Työnantaja huolehtii palkkakilpailukykyyn säilymisestä.

Merenkululaitoksessa on käytössä valtion palkkausjärjestelmä, jossa palkan suuruus perustuu työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen. Palkkausjärjestelmän kehittämistyötä jatketaan ottaen huomioon valtionhallinnon palkkapolitiittiset linjaukset.

Merenkululaitos ja henkilöstöjärjestöt käynnistävät tulospalkkiojärjestelmien kehittämistyön. Samalla arvioidaan, jatketaanko vuonna 2007 käytössä olevaa pikatulospalkkiojärjestelmää. Tulosten mittaamista varten rakennetaan toimivia mittareita.

3.2 Palaute ja muu palkitseminen

Merenkululaitos ottaa käyttöön monipuolisia palkitsemiskeinoja. Laitos pitää tärkeänä, että palkitseminen ymmärretään muunakin kuin vain rahalla palkittamisena.

Esimiestyöhön kuuluu olennaisena osana palautteen anto työsuorituksista. Esimiehen tulee ottaa puheeksi onnistuneet työsuoritukset ja kiittää työntekijöitä niistä. Myönteinen palaute ylläpitää hyviä työsuorituksia ja helpottaa myös negatiivisen palautteen vastaanottoa.

Hyvässä työyhteisössä molemminpuolinen palautteen anto sujuu avoimesti, luontevasti ja rakentavasti. Negatiivinen palaute annetaan kahden kesken rakentavassa hengessä. Esimiehen tulee aina puuttua tilanteisiin, jossa on menetelty vastoin laitoksen pelisääntöjä.

Laitoksen palkitsemiskeinot kootaan ja ohjeistetaan.

3.3 Työaikajoustot, uudet työaikamuodot ja työajanhallinta

Työaikajoustoja pyritään lisäämään etenkin kausiluontoisissa töissä. Eteneminen joustavampiin työaikoihin tapahtuu kokeilujen kautta työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen tekemien sopimusten pohjalta. Työaikapankkijärjestelmää kehitetään edelleen saatujen kokemusten pohjalta.

Etätyöskentelyyn sovelletaan Merenkululaitoksen antamaa ohjetta. Lähtökohtana on, että etätyöhön suhtaudutaan myönteisesti edellyttäen, että etätyön tekeminen soveltuu kyseiseen tehtävään ja että työtulosten raportointi ja seuranta hoidetaan asianmukaisesti.

Samalla kun henkilöstön määrä vähenee ja palvelutasoon ja tavoitettavuuteen kohdistuu entistä suurempia vaatimuksia, henkilöstön tavoitettavuutta ja sijaisuusjärjestelyjä parannetaan yhteistyöllä yli toimintorajojen.

Laitoksessa otetaan käyttöön työajanhallintajärjestelmä, jonka avulla seurataan kustannusten koh-

dentumista tuotteille ja palveluille. Järjestelmän avulla pystytään arvioimaan etukäteen kunkin hankkeen edellyttämät henkilöstö- ym. resurssit.

3.4 Osa-aikatyö

Merenkululaitos näkee osa-aikatyön keinona säilyttää työntekijän työkunto. Osa-aikatyöntekijää tulee voida hyödyntää myös osaamisen siirrossa.

Jos työntekijä haluaa siirtyä osa-aikaeläkkeelle, pyritään työt järjestämään niin, että lyhyemmän työajan noudattaminen on mahdollista. Muutenkin työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet otetaan pyynnöstä mahdollisuuksien mukaan huomioon työaikajärjestelyissä. Toisaalta työntekijän on tällöin oltava valmis toimenkuvan ja palkkauksen muutokseen. Esimerkiksi johto- ja esimiestehtäviin osa-aikatyö ei pääosin sovi.

3.5 Vuorotteluvapaa ja muut pidemmät vapaat

Erityisesti pitkään laitoksen palveluksessa olleiden haluan jäädä vuorotteluvapaalle suhtaudutaan myönteisesti. Tällaiset vapaat on myös nähtävä mahdollisuutena laajentaa muiden työssä olevien toimenkuvia sekä edistää työkiertoa.

Muiden pidempien vapaiden osalta noudatetaan asianomaisia säännöksiä ja määräyksiä.

3.6 Työilmapiiri

Hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä lähtökohtana on jatkuva ja avoin vuoropuhelu työnantajan ja työntekijöiden välillä sekä myös työntekijöiden kesken. Sisäisen tiedonkulun ja keskustelun edistämiseksi järjestetään riittävän usein työyksikkökokouksia.

Hyvän työilmapiirin kannalta on tärkeää, että työyksikössä varmistetaan työn tasapuolinen jakautuminen. Vastuu työn tasaisesta jakautumisesta on esimiehellä. Mahdollisiin uupumistilanteisiin esimiehen tulee puuttua ajoissa. Työntekijöiden aloiteteisiin, jotka koskevat työn määrää ja sen tasapuolista jakamista tai oman työn kehittämistä, esimiehen tulee työntekijöiden kanssa neuvotellen löytää yhteisiä ratkaisuja.

Koska henkilöstömäärä vähenee jyrkästi tulevana vuosina, tulee toimintojen ja yksiköiden miettiä, mistä tehtävistä voidaan kokonaan luopua.

Erilaisiin työilmapiiriä heikentäviin tilanteisiin, kuten jatkuviin ristiriitatilanteisiin tai työpaikkahäirintään, esimiehen on puututtava välittömästi. Mahdolliset häirintätapaukset selvitetään ”Työpaikkahäirinnän ehkäisy Merenkululaitoksessa” -ohjeen mukaisesti.

Keskeistä hyvän työilmapiirin kannalta on henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Työilmapiirille on tärkeää, että toiminnot ja yksiköt noudattavat laitoksen yhteisiä pelisääntöjä (määräyksiä ja ohjeistusta, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan) yhteneväisesti. Tasapuolinen kohtelu tarkoittaa myös sitä, että mahdollisiin epäkohtiin puututaan jämäkästi.

Jokainen työntekijä vastaa myös itse työilmapiiristä laitoksessa. Hyvää työilmapiiriä edistää työntekijöiden välinen asiallinen ja rakentava vuorovaikutus.

Työilmapiiriä ja työssä jaksamista seurataan säännöllisillä kartoituksilla. Tulokset puretaan työyksikökokouksissa, joissa sovitaan työilmapiiriä parantavista toimenpiteistä.

3.7 Jaksaminen ja työn hallinta

Työhyvinvointi ja jaksaminen rakennetaan arkisen työn puitteissa. Esimiesten ja työtovereiden tuki on usein ratkaisevaa työssä selviytymisen ja työn mielekkääksi kokemisen kannalta. Avainasemassa on lähiesimies, joka tuntee ja tietää työntekijät, tehtävät ja olosuhteet.

Merkkejä työntekijän mahdollisesta uupumuksesta ovat muun muassa runsaat sairauspoissaolot, alisuoriutuminen, myöhästely sekä työtovereiden valitukset hänen käytöksestään. Tulos- ja kehityskeskustelussa voi myös tulla esiin uupumukseen viittavia asioita.

Ongelmien ratkaisu alkaa siitä, että ongelmat otetaan rohkeasti puheeksi joko henkilön itsensä, esimiehen, työtoverien tai työterveyshuollon aloitteesta. Työntekijän elämäntilanne saattaa edellyttää esimiehen ja työyhteisön tukea ja työnantajalta joustoa esimerkiksi työaika- tai etätyöratkaisuin. Työtehtäviä voidaan tarvittaessa järjestellä uudella tavalla.

Organisaatiomuutokset, epävarmuustekijät, työn muuttuneet vaatimukset ja uudenlaisen osaamisen välttämättömyys saattavat heikentää työn hallinnan tunnetta ja lisätä työssä kuormittumista ja uu-

pumista. Korjaavia ja vahvistavia toimenpiteitä ovat perehdyttäminen, opastaminen, työkierto, koulutus, työn sisältöjen muokkaaminen ja työyhteisön ilmapiiiristä huolehtiminen. Esimies voi kääntyä työterveyshuollon puoleen saadakseen ammatillista apua työntekijän tukemiseksi ja hyvien ratkaisujen löytämiseksi. Kuntouttavat toimenpiteet esimerkiksi kuntoremontin tai työkokeilun muodossa saattavat olla tarpeen, jos työntekijän työkyky on jo uhattuna.

Kaikkien toimenpiteiden tavoitteena on, että työntekijä säilyttää työnhallinnan tunteen sekä kokee työn mielekkäänä. Hyvät suhteet esimieheen, työpaikan hyvä ilmapiiiri, vähäinen epävarmuus, sopiva työkuormitus ja vaikutusmahdollisuudet työssä ovat merkittäviä voimavaratekijöitä. Palkan lisäksi työssä kehittyminen, kouluttautuminen ja osaamisen monipuolinen käyttäminen ovat palkitsevia tekijöitä, samoin kuin työoloihin ja työsuhteeseen liittyvät tekijät. Keskeisintä työhyvinvoinnin kokemuksessa on palaute ja arvostus. Johtamisen haasteena on huomioida työntekijöiden panos ja heidän työnsä arvo.

3.8 Työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta

Työpaikalla kaikilla on yleinen vastuu omasta ja muiden turvallisuudesta. Työpaikan turvallisuuden ja työterveyden toteutumisesta huolehtivat työnantaja ja työntekijä yhteistyössä. Työnantaja huolehtii, että työturvallisuuteen liittyvistä toimenpiteistä on ohjeet ja että ne toteutetaan. Työntekijän velvollisuus on noudattaa työn tekemiseen liittyviä työsuojeluperiaatteita ja -ohjeita.

Työsuojelu on suunnitelmallista ja jatkuvaa toimintaa Merenkululaitoksen kaikilla organisaatio-tasoilla. Linjaorganisaation ja esimiesten apuna toimivat työsuojelun yhteistoimintahenkilöt ja -elimet sekä työterveyshuolto.

Työpaikkojen terveysriskejä ja työntekijöiden henkistä hyvinvointia kartoitetaan vuosittain työsuojelun riskikartoituksin ja työpaikkaselvityksin. Kartoituksissa ilmitulevat haitat ja vaarat poistetaan tai niitä lievennetään niiden vakavuusasteen mukaisesti. Tätä tarkoitusta vartentyöpakkojen työsuojeluohjelmissa tulee olla suunnitelma, jossa näkyvät vastuuhenkilöt ja aikataulut. Painopiste on ennaltaehkäisevässä työsuojelussa ja työterveyshuollossa.

Merenkululaitos edistää työntekijöidensä henkistä ja fyysistä työkuntoa. Erityisesti henkilöstön ikääntyminen asettaa haasteita työterveyshuollossa ja työkykyä ylläpitävälle toiminnalle. Merenkulku-

laitoksella on erillinen ohjelma työterveyshuollon ja työkykyä ylläpitävän toiminnan suuntaviivoista ja painoalueista sekä työsuojelun toimintaohjelma.

Henkilöstön ikääntymisen myötä määräaikaistarkastusten ja kuntoutuksen merkitys kasvaa osana työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työterveyspalvelujen lisäksi Merenkululaitos tarjoaa erilaisia liikuntamahdollisuuksia ja tukee omaehtoista vapaa-ajan liikuntaa. Henkilöstön hyvinvointia edistetään myös monipuolisella virkistystoiminnalla. Erilaisin kampanjoin pyritään motivoimaan henkilöstöä huolehtimaan omasta terveydestään.

3.9 Tasa-arvo

Merenkululaitos laatii vuosittain tasa-arvosuunnitelman. Suunnitelma sisältää kartoituksen laitoksen tasa-arvotilanteesta sekä siihen liittyvän palkkaselvityksen. Suunnitelman pohjalta käynnistetään tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi. Tasa-arvosuunnitelmassa arvioidaan myös sovittujen toimenpiteiden tuloksia.

Naisten ja miesten välisen tasa-arvon lisäksi tärkeänä pidetään myös muuta tasa-arvoa, kuten alueellista tasa-arvoa ja eri ikäisten työntekijöiden välistä tasa-arvoa.

3.10 Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan parantaminen

Merenkululaitoksen tavoitteena on osallistava toimintakulttuuri. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki osallistuvat omaa työtään ja työyhteisöään koskevaan valmistelutyöhön ja päätöksentekoon. Asioista viestitään ajoissa ja mahdollisimman vuorovaikutteisesti. Suullista viestintää lisätään.

Henkilöstöhallinnon tuloksellisuuden edellytyksenä on laitoksen johdon, esimiesten ja henkilöstön säännöllinen ja luonteva vuorovaikutus. Tämän pitää toteutua pääasiassa esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa ja välittömässä yhteistyössä, mutta myös työyksikkökokouksissa ja edustuksellisessa yhteistoiminnassa.

Henkilöstöedustus laitoksen johtoelimissä tukee tulostyöyksiköiden johtamista ja vahvistaa yhteistoimintaa.

Merenkululaitos suhtautuu myönteisesti henkilöstönsä ammatilliseen järjestäytymiseen ja luo osaltaan suotuisat toimintamahdollisuudet laitoksen ja henkilöstöjärjestöjen yhteistyölle.

Merenkululaitoksessa viestitään avoimesti henkilöstöä koskevista asioista. Tarve selkeään ja tiiviiseen viestintään sekä tiedon jalostamiseen ja kohdistamiseen kasvaa entisestään. Myös henkilöstön ja heidän edustajiensa osuus tiedon tuottamisessa kasvaa. Tiedotuksen painopiste siirtyy entistä enemmän sähköiseen viestintään. Tarpeellisen tiedon löytyminen valtavista tietomääristä edellyttää henkilöstöltä aktiivista asennetta ja osaamista. Tavoite on, että laitoksen henkilöstö ymmärtää muutoksia ja niiden taustoja sekä osallistuu toiminnan ja itseään koskevien asioiden kehittämiseen.

Henkilöstöpolitiikkaa ohjaavat linjaukset ja ohjeet

- Valtioneuvoston periaatepäättös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 2001
- Valtioneuvoston periaatepäättös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa 2006
- Merenkululaitoksen henkilöstösuunnitelma 2005 – 2010, 2005
- Arvot arjessa – virkamiehen etiikka, valtionhallinnon käsikirja 2005
- Merenkululaitoksen arvot 2005
- Sopimus yhteistoiminnasta Merenkululaitoksessa 2004
- Sopimus työsuojelun yhteistyöstä Merenkululaitoksessa 2006
- Rekrytointilupamenettely Merenkululaitoksessa 2005
- Merenkululaitoksen ilmoitusmenettelyohjeet 2001
- Merenkululaitoksen päihdeohje 2001
- Merenkululaitoksen perehdyttämisharjoitus 2007
- Asiakasta varten -opas 2007
- VM:n ja keskusjärjestöjen väliset sopimukset uusista palkkausjärjestelmistä 2004
- Pikatulospalkkiokokeilu 2006
- Palkkaustoimivalta Merenkululaitoksessa sekä lisäpalkkioiden maksaminen 2007
- Työaikapankki, liukuvan työajan järjestelmä sekä eräät muut työaikaan koskevat määräykset 2007
- Etätyö Merenkululaitoksessa 2005
- Työpaikkahäirinnän ehkäisy Merenkululaitoksessa 2003
- Merenkululaitoksen työpaikkaterveydenhuolto 2006 – 2008
- Merenkululaitoksen työsuojelun toimintaohjelma 2007

Henkilöstösuunnitelma

Strategisten valintojen tekeminen henkilöstön hankinnassa edellyttää tietoa siitä, kuinka paljon henkilöstöä tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä henkilöstön tulee osata.

Henkilövoimavarojen suunnitelmallinen kehittäminen on keskeinen osa Merenkululaitoksen strategian mukaista toimintaa, jota tuetaan henkilöstöstrategian keinoin. Laitokselle on laadittu pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmaan sisältyy henkilöstön määrällinen ja laadullinen kehittäminen. Suunnitelma tarkistetaan vuosittain toimintaympäristöstä ja laitoksen toimintasuunnitelmista johdettavien tarpeiden pohjalta ja tarkistuksen tuloksena laaditaan vuosittainen rekrytointisuunnitelma.

Laitoksen henkilöstön ikärakenne on vääristynyt ja painottuu yli 50 vuotiaisiin. Näin ollen luonnollinen poistuma kasvaa tulevina vuosina merkittäväsi yhä kiihtyvemmän eläkepoistuman seurauksena. Erityistä huomiota tullaan kiinnittämään rekrytointien tarkkaan tehtäviin ohjaukseen, osaamisen säilyttämiseen ja siirtämiseen liittyviin keinoihin ja välineisiin sekä tarvittavaan uuteen osaamiseen ja työmarkkinakilpailussa menestymiseen. Houkutte-lukeinoina rekrytoinneissa käytetään muun muassa palkitsemisjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä.

Yksiköiden toimivuutta ja henkilöstön kuormitusta tarkkaillaan esimiestyön sekä työhyvinvointitoimepiteiden kautta keinoina muun muassa varhaisen työtuen Työvie-malli, työtyytyväisyyskyselyt ja jaksamistutkimus ja myös arvojen ja eettisen toiminnan kautta.

TUOTTAVUUSOHJELMAN MUKAISET HENKILÖSTÖN VÄHENTÄMISTAVOITTEET VUOTEEN 2015

(HTV)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	vähenn. yht.
TOTEUTUMA	782	748									
ENNUSTE			728	723	431	416	410	404	398	392	
ERITTELY											
Väylävirasto					331	318	313	308	303	298	
Turvallisuusvirasto					100	98	97	96	95	94	
TUOTTAVUUSOHJELMA											
Vähennystavoite, päätetyt		-29	-14	-14	-136	-17					-210
Vähennystavoite, uudet					-160		-6	-6	-6	-6	-184
Tavoite-henkilömäärä	786	757	743	729	433	416	410	404	398	392	-394
EROTUS (TOT. TAVOITE)	-4	-9	-15	-6	-2	0	0	0	0	0	

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstösuunnitelmaan sisältyy myös suunnitelma osaamisen kehittämisen suunnasta ja kohdentamisesta sekä toimenpiteistä ja käytännöistä. Suunnitelma tarkistetaan vuosittain henkilöstösuunnittelun ja toiminnan suunnittelun vuosikellon aikataulun mukaan. Henkilöstön osaamistasoa pyritään nostamaan määrätietoisesti osaamisen kehittämiskeinojen ja jatkokoulutuksen kautta. Henkilöstökoulutuksen painopisteitä määrittävät laitoksen strategiset ja toiminnalliset tulostavoitteet sekä henkilöstön kehittämistarpeet.

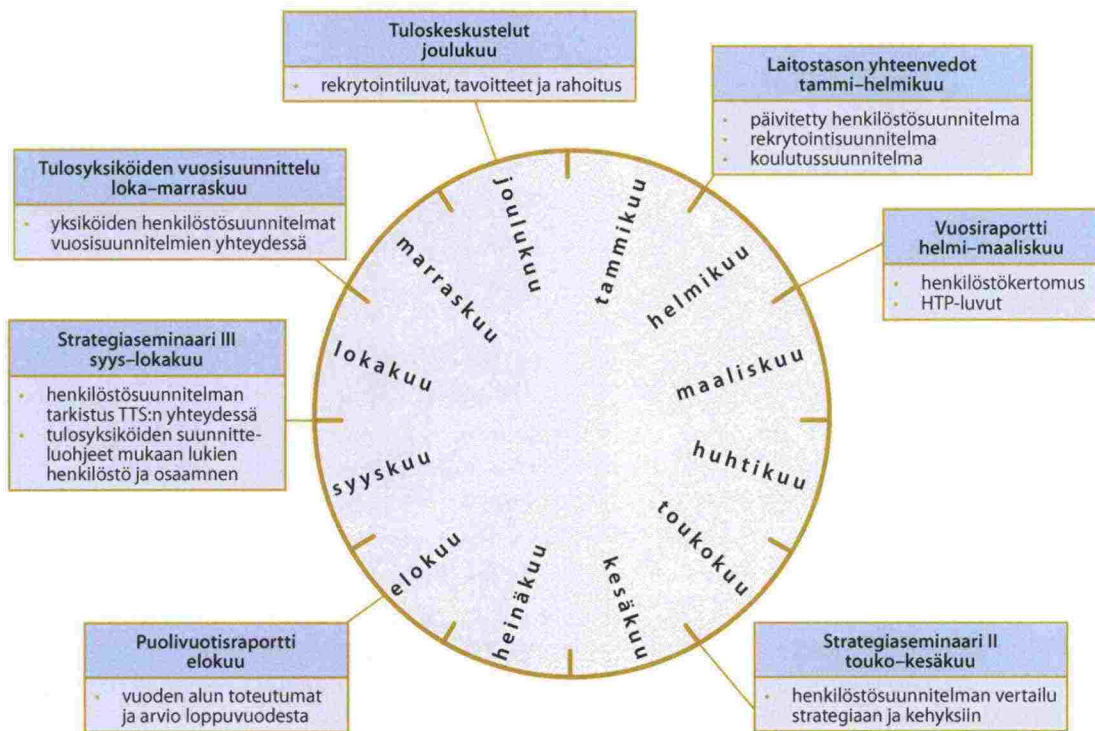
Osaamisen riittävyyttä ja kohdistumista laitoksen toiminnan tarpeisiin sekä toimintaympäristön haasteisiin varmistetaan toiminnan suunnan ja osaamisen kehittämistarpeen ennakoinnilla, tarpeiden ja ydinosaamisalueiden täsmentämisellä sekä osaamisen kehittämisen työkalujen ja käytäntöjen tarkistamisella ja valikoinnilla. Samoilla keinoin var-

mistetaan osaamisen säilyvyyteen, kehittämiseen ja siirtämiseen liittyviä riskejä tukena hyvin kohdistuva henkilöstösuunnittelu ja urasuunnittelu. Henkilökohtaisista kehittymistavoitteista sekä osaamisen kehittämisen ja jakamisen keinoista sovitaan kehityskeskusteluissa. Henkilöstön osaamistason kehitystä seurataan ja kehityskeskustelukäytäntöä kehitetään muun muassa sähköisen HR-järjestelmän käyttöönoton kautta. Tavoitteena on, että jatkuva oppiminen, suunnitelmallinen työssä kehittyminen, tietämyksen jakaminen ja osaamisen arviointi ovat osa arkea.

Erityisen tärkeää on varmistaa laitoksen asiantuntemuksen säilyminen. Asiantuntijuutta kehitetään määrätietoisesti laaditun kehittämisohjelman mukaisesti sitä muokaten ja tarkistaen. Asiantuntijuuden kehittymistä tuetaan muun muassa esimies- ja asiantuntijaportaiden käyttöönotolla ja asiantuntijoiden valmennusohjelmilla. Kehittämisen tueksi odotetaan johtamisen ja esimiestyön kannustavaa asennetta oppimiseen ja uudistumiseen.

Osa-alue	Yhteenveto toimintojen/yksiköiden osaamisen tason arvioinneista ts 2008	Osaamisen taso (1–5), 0,5 tarkuudella	
		Nykytila	Tavoite 2012
MKL:n keskeiset osaamisalueet	Osaamisalueet		
	Merenkulun turvallisuuden hallinta	2,96	3,96
	Hankintaosaaminen	3,15	3,96
	Johtaminen ja esimiestyö	3,19	4,27
	Tiedon hallinta	2,71	58
	Liikennevirtojen hallinta	2,92	3,88
	Sidosryhmäyhteistyö ja viestintä	3,08	4,00
	Asiakkuuksien hallinta	3,08	4,12
	Hallintomenettelyt	3,42	3,73
Menestystekijät	Menestystekijät		
	Aikaansaavuus	3,46	4,23
	Asiakassuuntatuneisuus	3,15	4,27
	Kehittämismyönteisyys	3,23	4,08
	Joustavuus	3,31	4,15
	Kyky itsenäiseen työskentelyyn	3,71	4,08
	Aloitteellisuus	3,08	4,00
	Sosiaaliset taidot	3,04	3,92
	Tiimi- ja yhteistyötaidot	3,33	4,25

HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN VUOSIKELLO



HR-palvelustrategia

Merenkululaitoksen henkilöstöhallinnon tavoitteena on tarjota laitokselle ja sen henkilöstölle toiminnan onnistumista tukevia palveluita laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Palvelustrategia painottaa henkilöstön hyvinvointia, asiantuntemusta ja asiakkaan huomioon ottamista. Hyvä asiakaspalvelu koskee sekä laitoksen sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. Palveluita kehitetään laitoksen asiakaslupaus lunastaen ja asiakkaita kuunnellaan muun muassa asiakastytyväisyystutkimusten ja asiakaspalautteen kautta.

Palvelustrategian mukaista palvelukäyttäytymistä ja palveluhenkilöstön valmiuksia tehtävien hyvään hallintaan kehitetään ja vahvistetaan asiantuntijuusosaamisen kehittämisen kautta ja eettisen ohjeiston tuella.

Palvelujen sujuvuutta parannetaan ja tehtävien virheettömyyttä ja päällekkäisiä töitä poistetaan tukiprosessien tehostamisen ja sähköisten henkilöstöjärjestelmien käyttöönoton avulla. Näillä keinoin pyritään myös tasapainottamaan palvelutyötä

tekevien työn kuormittavuutta. Kuormittavuuteen haetaan apua myös esimiestyön ja työhyvinvoinnin keinojen kautta.

Sähköisten henkilöstöjärjestelmien (eHR) käyttöönottoon liittyvät toimet käynnistettiin Merenkululaitoksessa vuonna 2006 ja vuoden 2007 toukokuussa otettiin käyttöön ESS-henkilötietojärjestelmä koko henkilöstölle ja Tiima työajanhallintajärjestelmä sisäisen tuotannon henkilöstölle. Henkilöstöjärjestelmien kokonaisvaltainen käyttöönotto toteutetaan vuoden 2008 aikana.

Palvelutoimintaa tehostetaan ja tuottavuutta kehitetään myös operatiivisten tehtävien siirtämisellä palvelukeskuksiin. Henkilöstöpalvelujen palvelukeskuksiin siirtäminen käynnistyi vuoden 2006 joulukuun alussa, jolloin Valtionkonttorin palvelukeskukseen siirrettiin Merenkululaitoksen palkanlaskentatehtävät ja palkanlaskentatiimin henkilöstö. Palvelujen palvelukeskuksiin siirtyminen etenee johdon linjaaman suunnitelman mukaan.

HR-PALVELUSTRATEGIA

Päämäärät

Henkilöstöhallinnon on tarjottava laitokselle, sen toiminnoille ja ihmisille niiden onnistumista tukevia palveluita laadukkaasti ja kustannustehokkaasti.

PALVELUIDEN PÄÄMÄÄRÄ 1 "MKL hyvän työn yhteisö"	PALVELUIDEN PÄÄMÄÄRÄ 2 "MKL asiansa tuntija"	PALVELUIDEN PÄÄMÄÄRÄ 3 "Asiakasta varten"
Toiminnan tavoitteet saavutetaan (ml tuottavuus) niin että 1. Työn kuormitus tasapainossa 2. Kaikki työyksiköt hyvinvoivia 3. Toiminnot ja prosessit voivat kehittää ja uudistaa toimintaansa faktatiedolla työpanoksestaan	1. Ihmisten suoriutuminen tehtävästään on riittävää 2. Ihmisten osaaminen vastaa tehtävää ja sen vaatimuksia 3. Henkilöstö kehittyy ja uudistuu MKL:n strategian mukaisesti	1. Sisäisiä asiakkaita kuunnellaan ja palveluita kehitetään heidän tarpeidensa perusteella 2. Sisäisen asiakkaan ja sidosryhmien kanssa sovittuihin palveluvaatimuksiin vastataan 3. Henkilöstöprosesseja tehostetaan
PERUSTANA LUOTTAMUS		

HR-toiminnan toimenpiteet vuoteen 2010

Yhtenäistämme ja kehitämme henkilöstöhallinnon prosesseja. Otamme käyttöön sähköisiä menetelmiä.

- Määräysten ja ohjeiden saatavuuden ja käytettävyyden varmistaminen
- Prosessien kuvaus ja tehostaminen sekä sähköisten menetelmien käyttöönotto
- Muun muassa rekrytointi- ja kehityskeskusteluprosessien kuvaus ja kehittäminen.

Selvitämme henkilöstöhallinnon operatiivisten tehtävien keskittämistä palvelukeskuksiin (Kieku). Verkostoidumme asiantuntijatehtävissä.

- Sähköisten menetelmien käyttöönotto, prosessien yhtenäistäminen ja tehostaminen, yhteistyön ja verkostoitumisen (sisäinen ja ulkoinen) syventäminen, henkilöstöhallinnon operatiivisten tehtävien siirtäminen palvelukeskuksiin

Aikataulutus

- Tiimien tarkistaminen ja tehtävien keskitys Haman yhteydessä (kesä 2006)
- Yhteyshenkilöverkoston tiivistäminen (syksy 2006)
- Palvelukeskuksiin siirtyminen operatiivisten tehtävien osalta (palkanlaskenta 2007).
- Henkilöstöhallinnon sähköistäminen (2006–2009)
- Prosessien kuvaus (2006) sekä tavoiteprosessien käyttöönotto ja toimintatapojen yhtenäistäminen (2006–2009)

HR-toiminnan kriittiset menestystekijät

- Henkilöstöprosessien tehostamisessa ja yhteistyössä onnistuminen
- Sähköisten menetelmien käyttöönotossa onnistuminen
- Palvelukeskuksiin siirtymisessä onnistuminen.

HENKILÖSTÖPROSESSI



Henkilöstöstrategian toteutumisen seuranta

Henkilöstöstrategisten toimenpiteiden toimeenpanon seuranta ja toimenpiteiden arviointi on kiinteä osa laitoksen strategista johtamista ja tuloraportointia sekä esimiestyötä kuin myös yhteistyötoimintaa ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Toimenpiteiden toteuttamisen havainnollistamiseksi henkilöstöstrategiaan sisältyy kehittämishakkeiden toimenpideohjelma, jossa toimenpiteet on aikataulutettu ja vastuutettu laitoksen eri toimijatahoille.

Tavoitteisiin pääsemistä ja tehtyjä toimenpiteitä arvioidaan strategiatyössä ja tuloraportoinnissa. Henkilöstöpalvelujen kehittymistä arvioidaan säännöllisesti tehtävissä palvelututkimuksissa.

Hallintoyksikkö antaa toiminnoille ja yksiköille henkilöstöstrategian noudattamiseen liittyvää tukea ja neuvoja ja seuraa strategian mukaisten menettelytapojen, ohjeiden ja kehittämistoimenpiteiden noudattamista ja edistämistä.



